

Nyenrode Business Universiteit

NIEUWE ROL IN ORGANISATIE BEPLEIT VOOR MARKETING

Marketing zou een nieuwe rol moeten gaan vervullen in organisaties, namelijk als doorgeefluik van kennis over de klant aan operationele afdelingen. Die zouden daarmee bedrijfsprocessen en het bedrijfsresultaat kunnen verbeteren. Hiervoor pleit Alex Klein, die onlangs aan Nyenrode promoveerde op een proefschrift getiteld *Marketing als verbeteraar van bedrijfsprocessen*. In zijn onderzoek constateerde Klein dat marketing het bedrijfsresultaat positief beïnvloedt doordat het andere afdelingen in staat stelt hun processen te verbeteren. 'Dat vertaalt zich in zowel betere financiële prestaties als minder ziekteverzuim en hogere personeelstevredenheid,' aldus Klein. Marketing moet de wensen van de klant vertalen naar de bedrijfsprocessen van de afdelingen, meent hij. Omgekeerd moeten de andere bedrijfssonderdelen beseffen dat marketing niet alleen maar reclame en promotie is, maar ook marktorientatie: het plannen en coördineren van alle processen afgestemd op de wensen van de klant die een aantoonbaar effect hebben op het bedrijfsresultaat. Gezamenlijk moet men bespreken hoe de processen kunnen worden geoptimaliseerd. 'Daarmee bepaalt de klant hoe die processen gaan lopen,' aldus Klein, die naar zijn zeggen het 'Lean'-denken doortrekt met zijn pleidooi.

Rotterdam School of Management (RSM)

BEDRIJVEN KUNNEN LEREN VAN HET REPUTATIEMANAGEMENT VAN MUSEA

Zorg voor aantrekkelijke presentaties en een sterke zichtbaarheid. Wees bovendien een betrouwbare en verantwoordelijke organisatie, die open staat voor zowel het grote publiek als voor gespecialiseerde klanten. Dat is kortweg wat bedrijven kunnen leren van Nederlandse

kunstmusea, aldus prof. dr. Cees van Riel, hoogleraar Corporate Communication aan RSM. Het door Van Riel opgerichte Reputation Institute voerde in 2014 samen met RSM een online-onderzoek uit naar de reputatie van ruim honderdvijftig musea en de dertig grootste ondernemingen in Nederland. De musea deden het duidelijk beter: de tien meest bezochte Nederlandse kunstmusea scoorden gemiddeld 82,4 op de RepTrak®-schaal die in het onderzoek werd gehanteerd. Fier bovenaan, met een score van 87,8, stond het Rijksmuseum in Amsterdam. Het best scorende bedrijf was Philips (79,6).

LESSEN UIT ONDERZOEK NAAR INNOVATIE IN BUSINESSMODELLEN

Om met succes businessmodellen te kunnen vernieuwen, is het onder meer belangrijk dat organisaties actief hun netwerk aanspreken om aan de benodigde informatie te komen. Ze moeten hun partners goed kennen, een goede band hebben met hun klanten en zich gesteund weten door hun personeel. Ook moeten managers hun werknemers stimuleren om meer te willen leren, moeten ze nieuwe trends in de markt goed in de gaten houden, en moeten ze voortdurend zoeken naar mogelijkheden om het businessmodel te verbeteren. Dat zegt Maria Rita Micheli, die aan RSM promoveerde op een studie naar innovatie in businessmodellen in de creatieve sector. Belangrijk is dat managers ondanks aanloopproblemen en negatieve reacties van klanten beseffen dat het zin heeft om te investeren in businessmodelinnovatie. Micheli constateerde dat creatieve bedrijven wel voortdurend innoveren in eigen producten en diensten, maar niet in het businessmodel. Ze laten zich te veel leiden door de voorkeuren van de klant en zijn zich vaak niet eens bewust van hun businessmodel. Vernieuwing is echter dringend nodig na de harde klappen die de sector heeft opgelopen in de financiële crisis.

CFO SURVEY GEEFT 'OPMERKELIJKE' KOERS TE ZIEN IN GROEIPLANNEN VAN EUROPESE BEDRIJVEN

Europese bedrijven richten zich in hun groeibeleid de komende drie jaar vooral op het vergroten van het marktaandeel via reeds bestaande producten of diensten in hun portfolio. Dat blijkt uit de jongste editie van de CFO Survey, het kwartaalonderzoek van TIAS en Duke University in North Carolina. Het is een opmerkelijk voornemen, meent Kees Koedijk, decaan en directeur van TIAS School for Business and Society. De gemiddelde Europese CFO verwacht namelijk dat binnen vijf jaar zo'n dertig procent van de concurrentiedruk wordt gevormd door nieuwe markttoetreders met disruptieve innovatie in technologie en businessmodellen. Een meer op innovatie gericht beleid zou daarom meer voor de hand liggen, aldus Koedijk. Het gemiddeld optimisme onder Europese CFO's bleek in het tweede kwartaal overigens opnieuw verder gestegen te zijn: van 58 naar 60 op een schaal van 0-100 (Amerikaanse en Aziatische CFO's: 63). Ook was het verschil tussen meer en minder optimistische CFO's in Europa groter dan ooit in de 77 kwartalen die de CFO Survey inmiddels loopt.

Vlerick

AANSTORMEND MANAGEMENTTALENT MOET HARDER WERKEN AAN DE EIGEN IDENTITEIT

Managen wordt er om allerlei redenen niet gemakkelijker op, zegt Katleen De Stobbeleir, professor in Leiderschap aan Vlerick Business School. Jonge mensen kijken anders tegen leiderschap aan, komen eerder in hun ontwikkeling in managementrollen terecht en krijgen te maken met een generatiekloof tussen oude en nieuwe managers – dit alles naast de uitdagingen die de rol altijd al met zich meebracht, zoals slecht nieuws brengen aan werknemers bij een reorganisatie. Managers moeten daarom behalve aan de traditionele technische vaardigheden ook meer aan hun eigen identiteit als leider werken, aldus De Stobbeleir. 'Iemand die leiding kan geven op basis van zijn of haar eigen persoonlijkheid komt authentiek over en zal sneller het vertrouwen winnen van andere medewerkers,' zegt zij. In opleidingen moet daarom meer worden gewerkt aan de ontwikkeling van persoonlijk leiderschap. In simulaties

zullen cursisten bijvoorbeeld hun weg moeten zien te vinden in situaties waarin meer dan één oplossing mogelijk is. 'De beslissingen die iemand daarbij neemt in de simulatie zeggen veel over het soort leider die hij/zij is.' Die simulaties maken ook duidelijk dat leiderschap iets is wat zich ontwikkelt tussen individuen onderling. Het is niet per se iets van één enkele persoon. Feedback- en coachingtechnieken zijn dan ook belangrijk. 'Wees jezelf met meer vaardigheid,' citeert De Stobbeleir auteurs Goffee & Jones.

PLEIDOOI VOOR HET TECHNOLOGISCH FUNDAMENT VAN DIGITAAL LEIDERSCHAP

Bij het begrip 'digitalisering' denken managers nog te veel in termen van mobiele *apps* en startende bedrijfjes die allerlei vergezochte toepassingen proberen te lanceren, meent professor Stijn Viaene van Vlerick Business School. Om bedrijven te helpen aan de nieuwe invalshoeken die ze nodig hebben in een digitaliserende wereld heeft Viaene een raamwerk voor digitaal leiderschap ontwikkeld. Het biedt, zoals hij het formuleert, 'inzicht ... in het hart van de digitale transformatie'. In zijn 'ExConomy'-model staan vier aspecten centraal: klantervaring (wordt veel belangrijker dan product-/dienstfunctionaliteit), experimenteren met producten en diensten, samenwerken met partners in het ecosysteem, en het ontwikkelen van een ecosysteemplatform – in die volgorde. Voor de slagkracht op deze vier terreinen moet terdege aandacht worden besteed aan de onderliggende systemen, benadrukt Viaene. Hij prijst dan ook ondernemingen die bewust zijn blijven investeren in onder andere ERP. 'De bedrijven die goed hebben gezorgd voor hun *back-end*-technologie beschikken nu over systemen met een schat aan gegevens en metagegevens. Dat is de basis voor de schaalbaarheid en weerbaarheid die je nodig hebt in de digitale wereld,' zegt hij. Integratie is het sleutelbegrip bij dit alles. 'We zien dat systemen nu meer dan ooit met elkaar worden geïntegreerd. Enterprise-systemen vormen het fundament. In de digitale wereld grijpen ondernemingen dat de gestructureerde gegevens uit deze systemen bijzonder nuttige bedrijfsmiddelen zijn. ... Technologie is niet het hele verhaal, maar het is wel een belangrijke stuwende kracht achter de ExConomy. In die aanhoudende evolutie moeten nog steeds belangrijke strategische beslissingen worden genomen over IT.'